



# Bacheloroppgave 2012

---

- *Et studie av Nokas Styringssystem*

Av Eirik Pihlstrøm

# **Hvordan fungerer et standardisert styringssystem i praksis?**

**- Avgjørende faktorer for full funksjonalitet**

## Forord

---

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende hovedoppgave for mitt treårige bachelorstudie i Organisasjon og Ledelsesfag ved Høgskolen i Hedmark. Oppgaven er på 15 studiepoeng og er skrevet våren 2012.

Arbeidet med oppgaven har latt meg bruke kunnskap fra flere fag i studiet, og jeg har også fått god erfaring fra et stort konsern i vekst. Ved å se på styringssystemet i Nokas og dets funksjon har jeg ikke bare fått økt kunnskap om systemet i seg selv, men også økt interesse for prosessorientering og kvalitetsledelse. Å jobbe med en bedrift i sikkerhetsbransjen har også vært meget interessant.

Jeg vil først og fremst takke de ansatte i Nokas for deres bidrag, da spesielt konserndirektør vakt Bjarte F. Pedersen, avdelingsleder avd. 502 og 503 Anne G. Haga, driftsleder avd. 503 Magne Heggstad og teamleder avd. 502 Yngve Uri. Dere har alle bidratt med givende informasjon og gode samtaler. Vil sist også takke min veileder Inge Hermannrud for gode råd og veiledning underveis. Innholdet i denne oppgaven står for min egen regning.

Høgskolen i Hedmark – Campus Rena

10.05.12

Eirik Pihlstrøm

---

## Sammendrag

---

Nokas konsernet utviklet og innførte i 2008 et standardisert styringssystem for hele driften. Bakgrunnen for dette var basert på både interne og eksterne årsaker. Ved å være et konsern i stor vekst og med høy oppkjøpsfaktor så man det interne behovet for å samkjøre og koordinere driften på tvers av avdelingene – samtidig som kundene satte krav om ISO godkjenning. Endringsprosessen har oppnådd det eksterne kravet, men hvordan fungerer styringssystemet i praksis innad i organisasjonen?

Målet med dette studiet er å belyse akkurat dette. Standardiserte styringssystem er mye debattert i teorien, og flere «suksessfaktorer» er belyst. På bakgrunn av dette er min problemstilling:

- *Hvordan fungerer et standardisert styringssystem i praksis?*

Grunnen til at jeg valgte denne problemstillingen var for å utforske hvordan systemet fungerer i Nokas avd. Bergen. Datainnsamlingen er gjort kvalitativt etter et fenomenologisk design, gjennom intervjuer med 4 nøkkelpersoner i bergensavdelingen. Respondentenes erfaringer blir satt opp mot «suksessfaktorer» i teorien, drøftet og fremstilt i en tabell sist i kapittel 5.

Oppgaven konkluderer med at styringssystemet har vært del av en vellykket endring og systemet fungerer godt i seg selv, samtidig som det er nyttig for brukerne. Det eksisterer også utfordringer som forhindrer det å bli utnyttet maksimalt. Disse utfordringene er hovedsakelig knyttet til implementering av systemet og integrering i alle ledd av organisasjonen.

## Abstract

---

In 2008 the Nokas Group developed and introduced a standardized management system for its entire operation. The reason for this was based on both internal and external causes. Being a business characterized by rapid growth and high acquisition, the internal need was based on aligning and coordinating operation across the departments. In addition to this, external customers demanded ISO approval to continue business. The process of change has reached the external requirement of ISO approval, but how does the management system work internally in the organization?

The aim of this study is to shed light on exactly this. Standardized management systems are much debated in theory, and several "success factors" are discussed. Based on this, the problem discussed in my thesis is:

*- How does a standardized management system function in practice?*

The reason I chose this problem was to explore how the system works in the Nokas Group division in Bergen. Data were gathered through a qualitative phenomenological design by conducting interviews with 4 key personnel in the division. The individual interviewee's experiences are discussed together with theoretical "success-factors", and presented in a table last in chapter 5.

The thesis concludes with the standardized management system being part of a successful change. However, the conclusion also points out some challenges that need to be improved for maximum efficiency of the system. The challenges are mainly concerned around the implementation of the system as well as integration in the different parts of the organization.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	7
1.1	Bakgrunn .....	7
1.2	Problemstilling.....	8
1.3	Standardiserte ledelsesverktøy og organisasjonsteorien.....	8
1.4	Litteraturvalg og fremstilling.....	9
2	Om Nokas .....	10
2.1	Historikk .....	10
2.2	ISO godkjenning.....	10
2.2.1	Styringssystem .....	11
2.3	Avdeling 502 og 503 Bergen.....	11
2.3.1	Min egen erfaring i avdelingene.....	12
3	Teoretisk fundament .....	13
3.1	Endring av organisasjonen.....	13
3.1.1	Planlagt endring.....	13
3.1.2	Motstand mot endring .....	14
3.2	Translatørkompetanse.....	15
3.3	Standardisering av prosesser i organisasjonen .....	15
3.3.1	Implementeringstankekorset .....	16
3.3.2	Integrasjonstankekorset .....	17
3.4	Prosessteori.....	17
3.5	Oppsummering .....	18
3.5.1	Modell for anvendt teori.....	19
4	Metode .....	20
4.1	Innledning.....	20
4.2	Forskningsdesign - innholdsanalyse.....	20
4.3	Forberedende del - problemstilling.....	21
4.3.1	Induktiv versus deduktiv strategi .....	22
4.3.2	Kvalitativ metode .....	22
4.4	Datainnsamling.....	23
4.4.1	Primærdata: Intervju.....	23
4.4.2	Utvalgelse av intervjuobjekt.....	24
4.4.3	Intervjuguide .....	25

4.4.4	Oversikt over utførte intervju .....	25
4.4.5	Observasjon .....	26
4.5	Fenomenologisk analyse av empirisk data .....	26
4.6	Kvalitetskontroll av innsamlet data .....	27
4.7	Oppsummering .....	28
5	Drøfting .....	29
5.1	Innledning .....	29
5.2	Endringsprosessen som suksessfaktor? .....	29
5.2.1	Planlagt endring .....	30
5.2.2	Motstand mot endring .....	31
5.3	Translatørkompetanse, implementering og integrering som suksessfaktor .....	31
5.3.1	Innledning .....	31
5.3.2	Hvilken rolle spiller translatørkompetanse som suksessfaktor? .....	32
5.3.3	Implementering som suksessfaktor? .....	33
5.3.4	Har alle ledd i organisasjonen like stor nytte av systemet? .....	34
5.4	Systemets struktur som suksessfaktor? .....	35
5.5	Oppsummering .....	38
6	Konklusjon .....	39
6.1	Innledning .....	39
6.2	Faglig konklusjon .....	39
6.3	Personlig egenevaluering .....	40
7	Litteraturliste .....	42
8	Vedlegg .....	43
8.1	Intervjuguide .....	43

# 1 Innledning

---

Dagens samfunn stiller stadig tøffere krav til servicebransjen og herunder også sikkerhetsleverandører. For Nokas, tidligere Vaktservice, ble dette en realitet i 2008 da konsernet deltok i en av de største anbudsrundene i selskapets historie. For at Nokas sitt anbud kunne bli vurdert var det påkrevd å være ISO9001 godkjent. Dette førte videre til en prosess der alle avdelingene deltok, for å felles kunne lage et standard kvalitetsreglement i et egenutviklet styringssystem.

## 1.1 Bakgrunn

Det å kunne ha et fullt integrert kvalitets og styringssystem vil kunne gi store konkurransefortrinn for konsernet – forutsatt at det blir godt implementert og nyttig for brukerne. For å oppnå dette vil det kreve et godt samarbeid med medarbeiderne, som også er primærbrukerne av systemet selv.

Tanken bak et felles styringssystem er nettopp dette, det å samkjøre konsernet for å sikre maksimal effektivitet og kvalitet i tjenesteytingen. Med en visjon om å være den mest pålitelige sikkerhetsleverandøren på markedet og være best på måling og rapportering, forutsetter det å tenke etter et prosessorientert tankesett.

For et sikkerhetskonsern er dette særdeles viktig. Nokas opererer i et miljø der store verdier skal beskyttes – og i tillegg også i situasjoner der det kan være fare for liv og helse.

Samkjøring etter «best practice» vil derfor være viktig for å redusere risikoen og for å kunne operere mest mulig effektivt.

En slik type samkjøring av konsernets prosesser kan altså ha en preventiv effekt på uhell og feil organisasjonen. Med avvikssystemet vil man også kunne se på årsaken bak feilene, og forhindre at det samme skjer i fremtiden.



## 1.2 Problemstilling

Innføring av et standardisert styringssystem er ikke gjort i en håndvending. (Røvik, 2007) Foruten å utvikle et godt system i seg selv er det knyttet flere utfordringer rundt implementeringsprosessen av slike system. Forventningene til systemet kan også være store, og det er eksempler i teorien på scenarioer der systemet ikke innfrir disse.

En slik endringsprosess inneholder altså en rekke momenter og kjennetegnes som en kompleks operasjon, i min egen forskningsprosess ble det derfor klart at en avgrensing ville være viktig for min problemstilling. I starten av min forskningsprosess gjorde jeg meg derfor kjent med styringssystemets oppbygning og funksjon, som videre ledet meg inn på den endelige problemstillingen:

«Hvordan fungerer et standardisert styringssystem i praksis?»

Jeg konsentrerte meg videre om 5 suksess faktorer for dette; kjent som endring, prosessteori, translatørkompetanse samt implementering og integrering.

Siden Nokas er et stort landsdekkende konsern, tok jeg utgangspunkt i avdelingene 502 mobilt vakthold og 503 stasjonært vakthold i Bergen.

## 1.3 Standardiserte ledelsesverktøy og organisasjonsteorien

ISO godkjenninger og standardiserte ledelsesverktøy er stadig mer fremtredende i service og tjenesteytingsbransjen. Det å få til en standard for organisasjonens prosesser og være ISO godkjent er nå et reelt krav fra kundenes side – men hva gjør et slikt system for brukerne i organisasjonen selv?

Mange artikler som har forsket på innføringen av slike system viser at å få disse til å fungere etter *intensjonen* ikke alltid er like lett. En maksimal nytteverdi av systemet er satt sammen av flere faktorer og det holder ikke at bare systemet er godt i seg selv. Det er derfor spennende å se på hvilke erfaringer brukerne selv har med systemet. Er det faktisk til reell verdi i arbeidsdagen, eller er det en satellitt som svever på utsiden av det daglige arbeidet?

Denne oppgaven vil prøve å belyse dette. Hvilke elementer skal til for at et slikt overordnet styringssystem skal fungere etter intensjonen – og hva er respondentenes meninger rundt dette.

## 1.4 Litteraturvalg og fremstilling

Som nevnt tidligere er styringssystemets funksjon i praksis avhengig av flere faktorer. Teorien jeg har valgt å ta med bygger på utvalgte suksessfaktorer som hjelper meg å drøfte hvor godt styringssystemet fungerer i praksis.

Kapittel 2 inneholder kort info om konsernet Nokas A/S, fakta om styringssystemet og ISO godkjenning. Videre er relevant teori fremstilt i kapittel 3, innledningsvis med endringsteori for å belyse hvilke faktorer som ligger bak og forventningene av systemet. Dette er fulgt av teori rundt translatørkompetanse og implementering for å belyse hvordan evnen til å oversette et slikt konsept til lokale forhold har innvirkning på funksjonen av styringssystemet i praksis. Avslutningsvis har jeg tatt med prosesteori for å diskutere hvordan systemets oppbygning i seg selv virker på den endelige nytten av systemet.

Kapittel 4 gjennomgår metoden som er brukt i forskningsprosessen, spesifisert gjennom forskningsdesign og fremgangsmåte for å samle inn data. Kapittel 5 består av en drøfting der de empirisk innsamlede dataene blir satt opp mot flere suksessfaktorer. Resultatene av drøftingen er presentert sist i kapittelet.

I kapittel 6 blir konklusjonen av mine funn presentert og suksessfaktorer gjennomgått. Avslutningsvis har jeg tatt med en egenevaluerende konklusjon som beskriver mine egne erfaringer rundt arbeidet med oppgaven og resultatet av den.

## 2 Om Nokas

---

”Europas ledende totalleverandør av trygghet for mennesker og verdier”

Selskapets visjon per april 2012.

### 2.1 Historikk

Nokas eller tidligere Vaktservice a/s ble startet i Tønsberg i 1987 av Rune Hogsnes, Heine og Pål Wang. Det som startet som en liten virksomhet i østlandsområdet har nå vokst seg til et landsdekkende konsern. Gjennom 25 år har selskapet vært igjennom 57 oppkjøp og opplevd en formidabel vekst. Nokas er nå Norges eneste totalleverandør av sikkerhetsløsninger og kontanthåndtering. Med vekst som hovedstrategi er Nokas mål å være etablert som en dominerende aktør i Norden innen 2013.

Per i dag er konsernet delt i 2 divisjoner; Nokas Cash Handling og Nokas Security. Samlet har Nokas ansatt omlag 4000 medarbeidere spredt over et stort geografisk område. Konsernet er sammensatt av flere avdelinger, og mange av disse samarbeider tett sammen.

Fra konsernledelsens perspektiv er det et reelt behov å samkjøre driften på tvers av konsernet. Samtidig har hver enkelt avdeling eierskap til sine måter å gjøre tingene på, og ser kanskje ikke det samme behovet for å bli styrt fra konsernnivå. Dette kan bety at et standardisert styringssystem vil opplevd forskjellig i praksis, spesielt blant brukere på forskjellig nivå og plasseringer i konsernet.

### 2.2 ISO godkjenning

International Organization for Standardization er verdens største utvikler og publiserer av standarder for næringslivet. ISO består av representanter fra 163 land, hvorav hvert land stiller med en representant. Det sentrale sekretariatet befinner seg i Geneve i Sveits, og organisasjonen koordineres også herfra.

ISO 9001:2008 stiller krav til hvordan en organisasjon sikrer at produktene eller tjenestene holder en stabil kvalitet over tid, det kan også omtales som en kvalitetsstandard. ISO 14001 omhandler sertifisering av bedriftsstandard for det ytre miljø organisasjonen opererer i.

Nokas styringssystem er utarbeidet for å tilfredsstille kravene til både ISO 9001:2008 kvalitetssertifisering og ISO 14001 miljøsertifisering.

### **2.2.1 Styringssystem**

Styringssystemet til Nokas består av tre hovedkomponenter:

1. Beskrivelse av prosesser og prosedyrer.
2. Avviksbaser for registrering og oppfølging av operasjonelle avvik og forslag til forbedringer.
3. Logg og rapportbase for målinger.

Punkt 1 inkluderer 19 kjerneprosesser, nivå 2 prosesskart, prosesser med tilhørende prosesskart, prosessbeskrivelser og detaljerte prosedyrer. I tillegg til dette er det også lagt inn en prosjektmodul, der alle kan se status på prosjekter. Man kan også legge inn prosjektforslag. Samtlige ansatte i Nokas konsernet har tilgang til styringssystemet og kan logge seg på fra hvilken som helst pc.

## **2.3 Avdeling 502 og 503 Bergen**

Avdelingen i Bergen stammer fra oppkjøpet av ISV Industrivakt og ISV Service. Disse selskapene ble kjøpt opp av Vaktservice A/S like etter tusenårsskiftet. Avdelingene i Bergen har siden den tid opplevd vesentlig vekst, med oppkjøp av flere kundeporteføljer og andre selskap. Den største fusjoneringen går tilbake til 2009, da Vaktservice kjøpte opp Infratek Sikkerhet. Fra å gå fra en liten avdeling med sammenslått mobil og stasjonæravdeling har avdelingen nå egen mobilavdeling og stasjonæravdeling. Mobilavdelingen er størst blant selskapene i Bergensområdet, og har døgnbemannet alarmutrykning og flere mobile

inspeksjons ruter. Stasjonæravdelingen har flere store objekter i Bergensområdet, blant annet vitale olje og gass installasjoner og flere kjøpesentre.

### **2.3.1 Min egen erfaring i avdelingene**

Jeg har selv vært ansatt i Nokas siden februar 2008, og har jobbet i både avdeling 502 og 503. På denne tiden har jeg jobbet mest deltid, med unntak av perioden desember 2008 til august 2009 da jeg jobbet fulltid som teamleder i avd. 502 mobilt vakthold. Per i dag jobber jeg deltid i avd. 502 Bergen.

I forhold til forskningsprosessens forberedende del, betydde dette at jeg allerede hadde kjennskap til bransjen. Det var også nyttig i forhold til utvelgelse av aktuelle intervjuobjekt til oppgaven.

## 3 Teoretisk fundament

---

Dette kapittelet vil ta for seg relevant teori som legger grunnlaget for drøftingen av innsamlet data. For å kunne støtte oppunder min problemstilling har jeg valgt å ta med teori innen organisasjonsendring, translatørkompetanse og tankekors angående implementering og innføring av standardiserte systemer. Jeg har også tatt med prosesteori for å støtte oppunder selve oppbygningen og bruken av styringssystemet.

### 3.1 Endring av organisasjonen

Implementering av et nytt overordnet styringssystem er å betrakte som en omfattende endring av organisasjonen og konsernet i sin helhet. Det vil være flere elementer som her vil være avgjørende for vellykket implementering og videre nytte av systemet for brukeren.

#### 3.1.1 Planlagt endring

Generelt kan man si at organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på 2 ulike tidspunkter. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) Planlagt endring er den mest allment kjente formen for endring i organisasjonssammenheng. Årsaken til denne type endring er knyttet til interne og eksterne analyser av forholdene organisasjonen opererer i. Disse analysene er vanligvis utarbeidet av organisasjonens nøkkelpersonell, som for eksempel kan være konsernledelsen. Ut ifra dette vil det bli utviklet en handlingsplan, som fremmer en endring av organisasjonens handlingsmønster.

Man kan i hovedtrekk se denne prosessen som en rasjonell beslutningsprosess. Denne prosessen vil normalt gå i 4 faser. I fase 1 skjer det en endring, ofte en endring i de eksterne omgivelsene som organisasjonen må forholde seg til. Fase 2 består av en analyse av de endringene som har skjedd, samt blir det utviklet mål for hvordan organisasjonen skal

forholde seg til disse. Fase 3 er en analyse av hvordan organisasjonen bør tilpasses og utformes for å nå de nye målene. Man finner her et alternativ som kan løse utfordringene på best mulig måte, og som man går ut ifra vil gi det mest tilfredsstillende resultatet. Fase 4 er siste fase, som er selve iverksettelsen av strategien organisasjonen har utviklet i de tidligere fasene.

Det er viktig å påpeke at denne formen for endringsprosess stiller flere krav til den utførende part for å kunne bli vellykket. Blant annet må man ta hensyn til personene som blir berørt av endringen i seg selv – og eventuell motstand til endring.

### **3.1.2 Motstand mot endring**

Jacobsen og Thorsvik (2007) omtaler motstand mot endring som en rasjonell reaksjon fra enkeltindivid og grupper. Når en organisasjon skal endres ved å innføre et overordnet styringssystem kan det da være rimelig å anta at dette vil bli møtt av en eller annen form for motstand. Denne type motstand kan ytterligere føre til at styringssystemet ikke blir brukt etter intensjonen, og brukernes nytte blir begrenset.

På samme tid er det viktig å påpeke at den mentale motstanden ikke er utelukkende negativ. Denne type motstand kan kanaliseres inn i positive og fornuftige former og føre til engasjement og kreativ problemløsning i organisasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) En slik type motstand kan altså føre til at individer som er berørt av endringen vil komme med konstruktive og givende innspill for forbedring av systemet.

## 3.2 Translatørkompetanse

Translatørkompetanse kan defineres som evnen til å overføre kunnskap og ideer på tvers av organisasjoner – på en best mulig måte. (Røvik, 2007). Til hvilken grad dette lykkes er svært varierende.

Moderne forskning har vært rettet mot å belyse hvilke forhold som virker inn på å utøve translatørkompetanse, og har kommet fram til 3 hovedmåter som representerer mislykkede former for idé overføring.

Det første mislykkede scenarioet er kjent som frikobling. Dette vil si at en idé, eller et overordnet system, tas inn men ikke blir tatt i bruk. Systemet blir som en satellitt, som svever på utsiden av det daglige arbeidet.

Det andre scenarioet er frastøting. Dette vil si at systemet blir tatt i bruk, men etter hvert frastøtt og ikke brukt av brukerne. Et overordnet styringssystem kan for eksempel oppfattes annerledes på et lokalt nivå, der man fortsatt går med egne ideer om den beste måten å gjøre tingene på. Standardiserte prosesser kan da bli ignorert, mot å fortsette å gjøre tingene slik man gjorde det før.

Det tredje scenarioet er tilfeller der ideen blir tatt i inn og tatt i bruk, men ikke gir de effektene som er forventet. Dette kan være at systemet ikke gir like store positive effekter som det ble forutsatt, eller at effektene ble forvrengte og resulterte i noe man ikke hadde forutsett.

De som berøres direkte av ideen er avgjørende for vellykket overføring, ettersom det er disse som skal bruke og forholde seg til ideen selv. Denne ideen kan for eksempel være innføringen av styringssystemet, og hvordan brukerne av dette tolker systemet. Brukernes skjønn vil her være avgjørende, blant annet for å forhindre scenarioene nevnt ovenfor.

## 3.3 Standardisering av prosesser i organisasjonen

Standardiserte ledelsesprosesser blir i stadig økende grad benyttet i både det offentlige og private næringsliv. Man trekker eksternt utviklede ideer og konsepter inn som rammeverk for den daglige driften. Dette blir omtalt som en standardisert *ledelsesoppskrift*, som kan



defineres som en bredt akseptert metode for å organisere deler eller hele settet av aktiviteter i en organisasjon på. (Hennestad, Lunnan, Nilsen, Lervik, & Amdam, 2001)

Ved å benytte seg av en slik standardisert ledelsesoppskrift, slik som blant annet ISO sertifisering og det overordnede styringssystem representerer, blir det påpekt flere «tankekors» som følger systemenes tilstedeværelse i organisasjoner. Hennestad et al., (2001) setter disse implementeringstankekorsene som forutsetninger for at standardiserte ledelsesoppskrifter skal fungere.

### **3.3.1 Implementeringstankekorset**

Et kritisk element for at et overordnet styresystem skal være nyttig for brukerne er vellykket implementering. Det vesentlige spørsmålet her, er hvorvidt strategien for implementeringen har en avgjørende rolle om det standardiserte styringssystemet vil virke slik man har planlagt. skiller mellom 2 implementeringsstrategier; den mekaniske og den organiske.

Den mekaniske strategitilnærmingen fokuserer på forhåndsdefinerte målsettinger, evaluering av innføringen og korrigering av avvik. En organisk implementeringsstrategi vil til forskjell legge større vekt på lokal tilpasning, læring og justering underveis. (Hennestad et al. 2001) Denne strategien vil også åpne for endring av det standardiserte organisasjonsverktøyet i seg selv underveis i prosessen.

En studie av Beyer et al. (1997) tar for seg ulike implementeringsstrategier ved innføring av det standardiserte verktøyet TQM i 2 ulike organisasjoner. (Hennestad, et al., 2001) Her fant man en mekanisk tilnærming til implementeringsstrategien til og kun å bidra til kortvarige effekter. Denne tilnærmingen ble også funnet til å gi en mer ritualistisk atferd blant de berørte av systemet.

Den organiske tilnærmingen viste seg å gi andre resultater. Her oppfordret man de ansatte til å aktivt bestemme og skape sin egen måte å bruke systemet på, ved å legge vekt på lokal tilpasning og fasilitering. Denne metoden viste seg å påvirke organisasjonen mot det bedre, og ga varige og mer fundamentale endringer i organisasjonen.

Implementeringsstrategien påvirket her i stor grad hvorvidt TQM ble en integrert i de normale rutinene i organisasjonen. Beyer et al. (1997) Det er derfor rimelig å anta ut i fra dette studiet,

at valg av implementeringsstrategi vil være kritisk for fremtidig nytteverdi og funksjon av det standardiserte systemet.

### 3.3.2 Integrasjonstankekorset

Et annet moment som forutsettes for at et standardisert ledelsesverktøy skal kunne være vellykket, er at det blir integrert skikkelig i alle vitale ledd i organisasjonen. Spørsmålet blir hva som skal til for at det standardiserte ledelsesverktøyet blir integrert i organisasjonens daglige virke, og ikke et element på sidelinjen. Et underfokus på implementering av det standardiserte styringssystemet viser at man tar det for gitt at systemet i seg selv vil gi et bidrag til reell endring og læring i organisasjonen. Hennestad et al., (2001) påpeker at en beslutning om å innføre et slikt standardisert system ikke i seg selv vil sikre en reell læring og endringsverdi. Dette kan i verste fall føre til at systemet blir satt på sidelinjen, og at det blir frikoblet fra organisasjonens daglige arbeid.

## 3.4 Prosesssteori

Stadig flere moderne organisasjoner fokuserer sterkere på de verdi skapende prosessene som foregår innad i organisasjonen. Denne type organisasjonstenkning består av å satse sterkt på de horisontale prosessene, de prosessene som organisasjonen «lever av».

En prosess kan defineres som en handlingskjede hvor input transformeres til output med det formål å oppfylle en eller flere interessenters behov. (Røvik, 2007) Siden en prosesstilnærming er opptatt av å tilfredsstille interessenten, består den også av en rekke grep for å effektivisere disse prosessene. Dette gjøres gjennom en kontinuerlig forbedringsprosess, der prosessene blir målt opp mot for eksempel kvalitet og tidsbruk. (S. O. Johannessen & Solem, 2007)

Disse prosessene kan være en del av en prosessbasert ledelsesoppskrift. Dette innebærer at lederne styrer eksplisitt på de verdi skapende prosessene i organisasjonen. Et styringssystem er laget for å bidra til akkurat dette. Her kan brukerne av systemet ha full oversikt over

organisasjonens prosesser. Den inkluderte avviksdelen og de terminbaserte revisjonene skal ytterligere fungere som verktøy for å optimere disse prosessene.

Brukerne i ledende stillinger har altså ansvar for å overvåke og utvikle prosessene, samt behandle og agere på eventuelle avvik som oppstår. Fordelen og nytten brukerne får igjen av dette ligger i forbedret styringsinformasjon, til forskjell fra å kun styre gjennom regnskapsinformasjon.

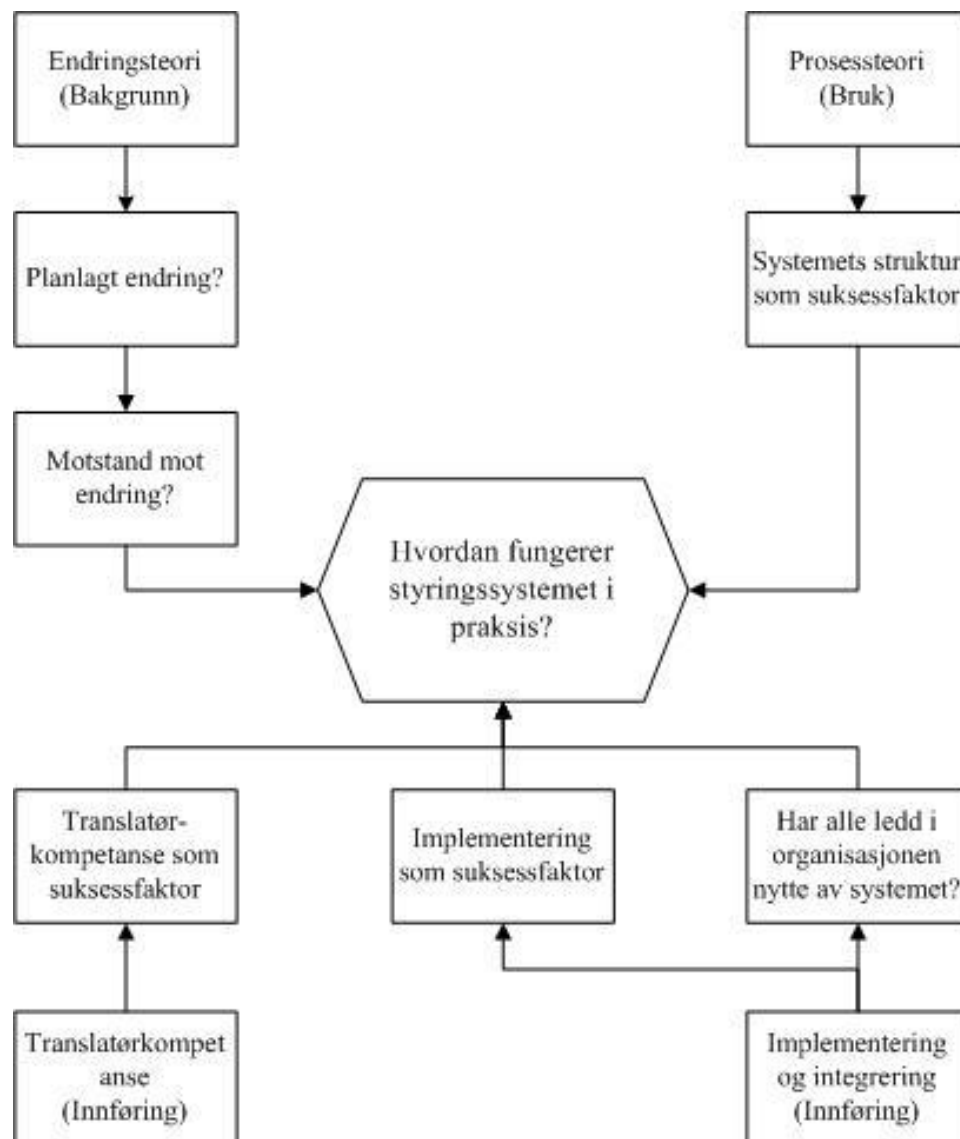
### 3.5 Oppsummering

Modellen under er selvutviklet og viser de teoretiske aspektene linket opp til problemstillingen slik jeg har tiltenkt. Teoriene er knyttet til bakgrunn, innføring og bruk av systemet. Videre er «suksessfaktorene» knyttet opp mot spørsmål slik jeg har satt dem opp i drøftingen.

Noen av faktorene påpekt i modellen kunne også ha vært linket sammen med hverandre. For eksempel ville translatørkompetanse kunne bli påvirket av motstand mot endring, og systemets struktur vil også være relatert til spørsmålet om alle ledd i organisasjonen har nytte av systemet.

Teorien gjennomgått i dette kapittelet vil bli satt opp mot respondentenes erfaringer i kapittel 5.

### 3.5.1 Modell for anvendt teori



## 4 Metode

---

### 4.1 Innledning

All akademisk forskning baserer seg på en vitenskapelig tenkemåte. Den vitenskapelige tenkemåte representerer en dannelsesprosess hvor målet er å oppnå uavhengig viten, som videre består av å tilegne seg økt innsikt i hva som ligger bak våre handlemønstre. I selve forskningen legger man teoretiske føringer for hvordan verden, dens fenomen og hendelser skal forstås, samt avklarer forskerens rolle i hele prosessen. (Arntzen & Tolsby, 2010)

Når man skal velge forskningsmetode innebærer det å velge fremgangsmåter for å tilegne seg ny kunnskap samt en presentasjon av hva man vil undersøke og hvorfor. Som forsker er det essensielt å utfordre det man vet fra før, ved å bekrefte, avkrefte eller tilføye ny kunnskap.

Mitt metodevalg for denne oppgaven er beskrevet nedenfor, og starter med mitt valg av forskningsdesign.

### 4.2 Forskningsdesign - innholdsanalyse

Etter man har utarbeidet og analysert en problemstilling man vil forske på, må man legge en plan på hvordan man vil gjennomføre dette. Dette kalles forskningsdesign og er en overordnet plan på hvordan man skal gå frem for å løse prosjektet. (Sander, 2004)

For min egen forskningsprosess har jeg valgt fenomenologisk design. Denne type filosofi egner seg godt til å utforske og beskrive menneskers erfaringer med et fenomen. (A. Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010)

Fenomenologisk forskningsdesign inneholder typisk en forberedende del, datainnsamling, analysering og avsluttes med en rapport om funnene man har gjort.

For min egen del bestod den forberedende prosessen av å først finne en bedrift og et relevant område å forske på. Bestemte meg tidlig for at dette skulle bli Nokas og konsernets avdeling i Bergen. Videre utvikling av problemstillingen er beskrevet nedenfor.

### 4.3 Forberedende del - problemstilling

Som nevnt innledningsvis i oppgaven har jeg valgt problemstillingen «Hvordan fungerer et standardisert styringssystem i praksis?». Problemstillingen har vært relativt åpen i de første fasene av oppgaven, ettersom jeg ikke helt viste hvilket enkelt element jeg ville forske på i forbindelse med styringssystemet. Uansett viste jeg at styringssystemet skulle bli sentral i min forskning, og fant til slutt å analysere dets funksjon i praksis som interessant.

En problemstilling kan være bygd opp på flere ulike måter, og den begynner som regel med et spørsmål. For mitt vedkommende var det å konkretisere problemstillingen en lang prosess. Jacobsen (2005) omtaler denne prosessen som en av de tyngste og mest krevende elementene i hele undersøkelsesprosessen. Avgrensingen skjedde her hovedsakelig eksplisitt, som vil si at jeg hadde klart for meg et nokså konkret område jeg ville forske på.

Videre ble problemstillingen analysert slik at riktig undersøkelsesopplegg og metodevalg kunne velges. Problemstillingen har også flere dimensjoner som kan være nyttige for analysen. Man skiller mellom klar eller uklar, forklarende eller beskrivende og om man ønsker å generalisere eller ikke. (Jacobsen, 2005)

Min problemstilling gikk etter noe bearbeiding fra å være uklar til å til slutt bli en klar problemstilling. Jeg vil også karakterisere den som en beskrivende problemstilling, siden den har som mål å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt. Det foreligger også lite rom for generalisering, siden studiet er kvalitativt og har bare 4 respondenter.

Disse elementene utgjør til sammen krav for problemstillingen. I tillegg er det også viktig at problemstillingen er spennende, som vil si at den skal inneholde et element av overraskelse. Problemstillingen må være enkel, ettersom en for bred problemstilling vil kreve for mye ressurser og gjøre undersøkelsen diffus og uklar. Sist nevnes kravet om at problemstillingen skal være fruktbar, dette vil si at den skal tilføye ny kunnskap samt være mulig å undersøke empirisk av tredjeparter.

### 4.3.1 Induktiv versus deduktiv strategi

Deduktiv strategi for datainnsamling kan beskrives som «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2005), denne metoden består av å utfordre hypoteser til eksisterende teori. Det motsatte er induktiv innsamlingsstrategi, som betegnes fra empiri til teori. Her samler man inn all den empiriske dataen først, før man knytter denne opp til eksisterende teori. (A. Johannessen, et al., 2010)

Min egen forskning lener seg mot den induktive strategien. Jeg startet uten noen konkrete hypoteser og knyttet de empirisk innsamlede dataene til teori etter hvert.

### 4.3.2 Kvalitativ metode

Man kan dele forskningsdesign inn i 2 hovedmetoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Betegnelsen kvalitativ kommer fra latin qualitas, som betyr egenskap, art, verdi, beskaffenhet eller sort. (Arntzen & Tolsby, 2010) Kvalitative data finnes i tale, skrift eller kan hentes gjennom observasjon.

For å kunne hente ut best mulig kvalitative data oppfordres det til innlevelse eller deltagelse i momentene man forsker på. Det oppfordres også til å kunne utvise empati i forhold til hvordan mennesker opplever en bestemt situasjon.

Min egen forskning hadde mål om å komme tett innpå kildene, for å finne ut akkurat hvordan informantene selv opplevde styringssystemet og dets funksjon i praksis. Kvalitativ metode ville derfor passe best i denne settingen.

For å kunne validere de kvalitative dataene som blir innsamlet, er det videre viktig å kunne redegjøre for troverdighet, overførbarhet, gyldighet og pålitelighet. Hvilken kontekst dataene er innsamlet i vil også være av betydning. Dette er drøftet videre i beskrivelsen av kvalitetskontroll av data, sist i kapittelet.

## 4.4 Datainnsamling

Andre steg i den fenomenologiske analysen er kjent som datainnsamling. For å samle data til min problemstilling har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med en induktiv strategi, som beskrevet over. Jeg har videre benyttet meg av ulike verktøy for å samle inn data på. Av primærinnsamlingsverktøy har jeg benyttet meg av semi strukturerte intervju og observasjon. Hvordan jeg har gått frem er videre beskrevet nedenfor.

### 4.4.1 Primærdata: Intervju

Her har jeg valgt det åpne, individuelle intervjuet, her prater intervjuer og intervjuobjekt sammen i en åpen dialog. Informasjonen som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger mens intervjueren noterer seg det som blir sagt gjennom skriftlige notater og båndopptaker. (Jacobsen, 2005) Denne form for datainnsamlingsverktøy er spesielt egnet når det er relativt få enheter som skal undersøkes, ettersom det er tidkrevende både under gjennomføring og planlegging så vel som administreringen etterpå. Et annet punkt som gjorde denne formen rett for min oppgave var mitt ønske om å komme tett på kilden og høre hva hvert intervjuobjekt hadde på hjertet.

For 3 av intervjuobjektene valgte jeg å utføre intervjuet ansikt til ansikt. Dette gjør at man kan observere kroppsspråk og lettere tolke hvor langt man kan gå, for eksempel ved oppfølgingsspørsmål. Jeg tilstrebet også å få en mest mulig avslappet setting, i trygge omgivelser. Disse intervjuene ble utført på intervjuobjektens kontor eller i pauserom.

Ressurskrevende elementer ved en slik intervjuform er at man må påregne en del reising til de ulike møtestedene. Å få intervjutidspunktet til å passe for begge parter er også en utfordring. Med siste intervju valgte jeg derfor av praktiske årsaker å utføre et telefonintervju. Denne intervjuformen er enklere å organisere, men mangler naturligvis muligheten til å observere og tolke kroppsspråk.



#### 4.4.2 Utvelgelse av intervjuobjekt

Siden jeg skulle forske på selve styringssystemet i Nokas avd. 502 og 503 Bergen, ville det være essensielt å finne intervjuobjekter som brukte dette systemet i sitt daglige virke. Det å tilegne seg informasjon fra alle ledd i organisasjonen så jeg også som viktig, så jeg tilstrebet å finne intervjuobjekter på alle nivå. Intervjuobjektene jeg har valgt er i stigende hierarkisk rekkefølge; Teamleder avd. 502, Driftsleder avd. 503, Avdelingsleder avd. 502 og 503 og Konserndirektør Vakt. Siden disse sitter i lederposisjoner, og mange har erfaring fra stillinger både høyt og lavt i organisasjonen, var det rimelig å anta at disse ville inneha mye og god informasjon.

Nedenfor har jeg listet intervjuobjektene opp i en tabell som beskriver hovedpunkter på utdanning og år i sikkerhetsbransjen.

<b>Stilling</b>	<b>Utdannelse</b>	<b>I nåværende stilling siden:</b>	<b>Stillinger i sikkerhetsbransjen</b>
<b>Teamleder</b>	Vekterkurs	2010	Vekter(teamleder) Driftssjef mobilt(vikariat)
<b>Driftsleder avd. 503, senterportefølje</b>	Vekterkurs, utdannet innen aquakultur	2011	Vekter (teamleder) Driftsjef mobilt
<b>Avdelingsleder avd. 502 og 503</b>	Bachelorgrad, hotell og restaurantledelse	2011	Avdelingsleder
<b>Konserndirektør Vakt</b>	Befalsutdanning Bachelor, øk. Adm, Master of Security Management	2011	Driftsjef, HR-ansvarlig, Regiondirektør, Kvalitetsdirektør, Konserndirektør

### 4.4.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble innledningsvis delt inn i 3 hoveddeler, etter et semi strukturert format. Intervjuet har tematiserte spørsmål, og jeg var nøye på å stille oppfølgende spørsmål underveis. Små justeringer ble gjort i intervjuguiden for hvert intervjuobjekt. Intervjuet av Konserndirektøren inneholdt for eksempel en omfattende del der selve utviklingen av styringssystemet var i fokus. Dette var ikke relevant å ta med i de andre intervjuene, ettersom disse intervjuobjektene ikke var med på utviklingen av selve systemet. I intervjuet med driftsjefen var det også aktuelt å spørre om styringssystemet i forbindelse med fusjonering, ettersom han hadde en førstehåndsopplevelse med dette. Intervjuguiden utover dette var lik for alle intervjuobjektene.

Hvert intervju startet med en enkel presentasjon av meg selv, formålet med oppgaven, samt et anslag på hvor lang tid intervjuet ville ta. Videre var intervjuet delt inn i en introduksjons, prosess og konkluderende del. Introduksjonsdelen bestod kortfattet av spørsmål rettet mot intervjuobjektets navn, stilling og bakgrunn. Bakgrunnsdelen gikk i dybden på historien bak, og utviklingen av styringssystemet. Samtlige ble stilt prosessrelaterte spørsmål, der fokuset var kvalitetsledelse og bruken av styringssystemet i det daglige arbeidet.

I den konkluderende delen gav jeg intervjuobjektet ordet hvis han/hun hadde noe mer på hjertet angående temaene vi hadde snakket om. Jeg passet avslutningsvis på å takke for intervjuet, og å forklare om veien videre med oppgaven.

### 4.4.4 Oversikt over utførte intervju

Intervjuobjekt	Intervjuform	Tidsforbruk	Bruk av båndopptaker
Teamleder avd. 502	Telefonintervju	25 min	Ja
Driftsleder avd. 503	Personlig intervju	1t 30 min	Ja
Avdelingsleder avd. 502 og avd. 503	Personlig intervju	50 min	Ja
Konserndirektør Vakt	Personlig intervju	45 min	Ja

Denne tabellen viser oversikten over de utførte intervjuene i innsamlingsfasen. Intervjuet med Driftsleder varte noe lengre enn resten grunnet diverse pauser i selve intervjuet.

Telefonintervjuet med teamleder ble utført på kortere tid enn med de andre respondentene. Dette intervjuet ble utført noe senere i innsamlingsfasen enn de andre, så fokuset var på de prosessrelaterte spørsmålene som dreide seg om styringssystemet og dets funksjon.

#### 4.4.5 Observasjon

Jeg har selv tilgang til styringssystemet, så for å forberede og støtte min forståelse av dataene samlet inn i intervjuene gjorde jeg meg godt kjent med systemets oppbygning og innhold. I styringssystemet fant jeg også dokumentasjon på selskapets kvalitetspolicy og retningslinjer for styrings og avvikssystemet. Samtlige av konsernets arbeidsprosesser ligger også her.

Ettersom jeg har, og fortsatt er, ansatt i Nokas Security avd. 502 har jeg også hatt anledning til å observere personell bruke dette systemet. Dette var særlig nyttig rundt avviksdelen i styringssystemet, for å se hvordan dette fungerer i praksis.

Tabellen under viser gjennomført observasjon.

Observasjonsobjekt	Hva ble observert?	Tidsbruk
Teamleder avd. 502	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avvikssystemet generelt</li><li>• Hvordan legge inn avvik</li><li>• Tidligere behandlede avvik</li></ul>	25 min

#### 4.5 Fenomenologisk analyse av empirisk data

Å analysere dataene etter meningsinnholdet er kjent som en fenomenologisk analyse. (A. Johannessen, et al., 2010) Etter innsamlingsfasen ble intervjuene renskrevet og innholdet studert. Jeg hadde samtlige intervjuer på båndopptak, og å renskrive disse intervjuene var en meget tidkrevende prosess.

Etter man har renskrevet og studert dataene, består denne type analyse av å kategorisere innholdet etter koder, kategorier eller begreper. Jeg hadde her et eget dokument som jeg kategoriserte inn i 5 deler fra teori aktuell for respondentenes erfaringer. Disse var

henholdsvis planlagt endring, translatørkompetanse, implementering, integrering og prosessteori.

Her kunne jeg klippe ut setninger fra det innsamlede datamaterialet og lime de inn under korrekt kategori. Dette er også kjent som kondensering, som betyr at man trekker ut de meningsbærende setningene fra intervjuene og linker disse opp mot egne tematiserte grupper.

Siste del består av sammenfatning, som består av å analysere de grupperte dataene opp mot eksisterende teori som er innsamlet. Dette har jeg gjort ved å flette sitater inn i drøftingsdelen, som er beskrevet i kapittel 5.

#### **4.6 Kvalitetskontroll av innsamlet data**

Det er flere problemer knyttet til kvalitetskontroll av den innsamlede dataen som er viktig å være observant på. Knyttet til den fenomenologiske analysen er det flere momenter som er viktige for overordnet pålitelighet av undersøkelsen. Pålitelighet er også kjent som reliabilitet og er beskrevet nedenfor.

Reliabilitet knytter seg altså til påliteligheten av dataene som blir samlet inn. Faktorer her er eksempelvis nøyaktigheten av intervjuenes data, hvordan intervjuene utføres og hvordan de bearbeides.

Videre med den fenomenologiske analysen kreves det at man forsøker å sette seg inn i respondentens virkelighet, og passer på at ens egne meninger ikke kommer i veien for denne. Dette var utfordrende, ettersom jeg selv har erfaring i avdelingen på vekternivå.

I en slik forskningsprosess vil det heller ikke være mulig å skaffe rene data, ettersom den dataen man skaffer seg er fra respondentens syn på verden. Man må allikevel tilstrebe å tolke dataene etter det helhetlige bildet. Jeg har gjort mitt ytterste for dette ved å diskutere hele sitater fra respondentene i drøftingen. Dataene innsamlet er også tatt opp på båndopptaker og renskrevet for å få dem så korrekte som mulig.

## 4.7 Oppsummering

Dette kapitlet har beskrevet metoden jeg har benyttet meg av for oppgaven. Jeg har kort fortalt benyttet meg av et oppsett kalt innholdsanalyse, der strukturen på forskningsopplegget er delt inn i forberedelse, datainnsamling og analyse/drøfting. Datainnsamlingen baserer seg på kvalitativ metode og induktiv strategi. Dataene ble samlet inn gjennom intervjuer og observasjon – for så å bli knyttet opp til passende teori. Arbeidet gjennom dette forskningsdesignet legger grunnlag for det neste kapitlet, der dataene blir drøftet opp mot teorien i kapittel 3.

## 5 Drøfting

---

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg ta for meg de empirisk innsamlede dataene og knytte disse opp mot teorien i kapittel 3. Her vil det bli drøftet ut ifra problemstillingen «hvordan fungerer et standardisert styringssystem i praksis?». For at et slikt system skal fungere, avhenger det av flere faktorer – disse blir fra nå av omtalt som «suksess faktorer».

Jeg har derfor valgt å starte dette kapittelet med å knytte den innsamlede dataen til endringsteori for å vise hvilke tanker som ligger bak styringssystemet. Her har jeg drøftet konserndirektørens innspill, ettersom de resterende respondentene ikke deltok i denne prosessen.

Videre har jeg sett på problematikken rundt vellykket implementering og integrering, samt momentene rundt translatørkompetanse. Her har jeg drøftet alle informantenes innspill opp mot teorien, med mål om å få fram hva de personlig mener er kritisk i denne fasen for systemet.

Til sist har jeg tatt med prosessteori som er knyttet opp mot systemets oppbygningsstruktur. Her har informantene kommet med innspill om systemet i sin helhet, hvor systemet fungerer bra og hvor det støter på utfordringer.

### 5.2 Endringsprosessen som suksessfaktor?

I 2008 stod Nokas foran en endring i omgivelsene som gjorde at konsernet måtte tilpasse seg. Daværende kvalitetssjef, som nå sitter som direktør for vaktavdelingen har her kommet med sine erfaringer fra denne prosessen. Den blir videre linket opp mot de 4 fasene i planlagt endring.

### 5.2.1 Planlagt endring

I endringsteorien blir fase 1 beskrevet som når det skjer en endring, hovedsaklig i de eksterne omgivelsene som påvirker organisasjonen. Fase 2 blir videre beskrevet som en analyse av hva som har skjedd, og mål blir utarbeidet for å agere på dette.

Konserndirektøren forklarer disse fasene som 2 delt hos Nokas, og forklarer den interne faktoren videre med flere momenter. Grunnet oppkjøpsfaktoren til konsernet eksisterte det et sterkt behov for å samkjøre driften på tvers av avdelingene rundt i landet. Han legger også vekt på at konsernet sløste ressurser på å «ikke operere synkront og samordnet». Av eksterne faktorer forklarer han en anbudsrunde der ISO godkjenning var påkrevd som primærårsak for utviklingen av styringssystemet.

Fase 3 består videre av analyser for hvordan organisasjonen bør tilpasses og utformes for å nå de nye målene. Her forklarer konserndirektøren at han selv reiste rundt i 4 mnd til de ulike avdelingene for å kartlegge «best practice» for tjenesteyting i konsernet. Videre anskaffet han seg dokumentasjon på ISO krav, slik at han viste hvilke rammekrav det forelå for en slik endring.

Den siste fasen, fase 4, omhandlet iverksettelsen av strategien man hadde valgt.

Konserndirektøren forteller at man her satt sammen en prosjektgruppe der 10-12 personer var involvert, som igjen etablerte underprosjekter og engasjerte ressurser i sine respektive avdelinger. Denne gruppen skulle etablerte alle nivå 2 og 3 prosessene, samt alle prosedyrene i styringssystemet.

Endringen og utførelsen av systemet ble gjort meget kjapt, til forundring for innleide konsulenter. «Vi hadde inne konsulenter fra Ernst&Young som hjalp oss med koordineringen og synkroniseringen, som var meget imponert over hvor raskt dette gikk» forteller konserndirektøren. Kort tid senere ble konsernet sertifisert, og kunne delta i anbudsrunden der dette var et krav.

### 5.2.2 Motstand mot endring

Konserndirektøren forteller videre om forskjellig mottagelse av styringssystemet ved innføringen av dette. « Det var forskjeller i hvordan de forskjellige avdelingene gjorde sine prosesser, og det var sterkt eierskap internt til disse i hver enkelt avdeling.» Han forteller videre at man var veldig spent på hvordan innføringen av et standardisert styringssystem skulle gå, og at man fortsatt ser vekslende bruk av systemet i avdelingene. Kontrollprosesser har blitt innført for å pushe bruken av systemet i tillegg, og tiltak blir satt inn hvis bruken ikke er i henhold.

Dette viser at motstand eksisterte mot systemet, men passende tiltak er blitt innført. I kapittel 5.3.4 diskuteres dette videre, da respondentene forteller om grunner til at styringssystemet ikke blir brukt i alle ledd av organisasjonen.

## 5.3 Translatørkompetanse, implementering og integrering som suksessfaktor

Med fase 4 i endringsprosessen kommer selve iverksettelsen av endringen. Her er det flere elementer som vil være avgjørende for hvordan styringssystemet skal fungere i praksis. Respondentene har kommet med sine erfaringer rundt idéoverføring, implementering og integrering av styringssystemet.

### 5.3.1 Innledning

Konserndirektøren forteller om en særdeles krevende implementeringsfase ved innføringen av styringssystemet, og forteller videre at det ble tatt i mot forskjellig i de ulike avdelingene. Han presiserer årsakene til dette til å ligge i konsernets mange ansatte og dets store geografiske spredning. «Det hadde vært noe annet om alle var samlet i samme kontorbygning» uttaler han, og forteller videre at hver avdeling selv har fått ansvar for implementering, opplæring og oppfølging av systemet. Han påpeker avslutningsvis at man per i dag fortsatt ser en vekslende bruk av systemet blant avdelingene.



### 5.3.2 Hvilken rolle spiller translatørkompetanse som suksessfaktor?

Translatørkompetanse defineres altså som vellykket idèoverføring. I settingen rundt styringssystemet i Nokas, vil dette være hvordan man introduserer og presenterer systemet for brukerne. Dette vil være en avgjørende suksessfaktor, og respondentenes erfaringer vil her bli linket opp mot den aktuelle teorien. I tillegg til dette er ulike scenarioer som viser til dårlig translatørkompetanse listet opp og knyttet til respondentens utsagn.

Avdelingsleder i avdeling 502 og 503 forteller her om en positiv og bra idèoverføring i forbindelse med systemet. «En av grunnene til at jeg valgte Nokas som arbeidsgiver var nettopp styringssystemet» uttaler hun. Dette systemet ble altså presentert som nyttig og støttende for de daglige arbeidsoppgavene. Hun sitter nå igjen med et godt inntrykk av systemet, og bruker det aktivt i sin arbeidshverdag.

Nåværende driftsleder 503 kom til Nokas i 2009 i forbindelse med fusjoneringen med Infratek, og forteller om flere utfordringer rundt idèoverføringen av systemet. I sin daværende stilling som vokter, ble han først introdusert for systemet gjennom et felles møte. Her var alle Infratek vekterne samlet, og han forteller om en ikke fullt så god idèoverføring denne gangen. Han uttaler også at «i og med at man måtte sette seg inn i de forøvrigte prosedyrene til Nokas, ble styringssystemet satt litt på sidelinjen» for hans egen del. Sett opp mot teorien er dette scenarioet kjent som «frikobling», og vil si at systemet blir som en satelitt, som svever på utsiden av den daglige driften.

Når det er sagt nevner driftsjefen at han fikk en ny gjennomgang i fjor (2011) som var «betraktelig bedre enn den forrige». Han legger også til at han per i dag bruker systemet aktivt for en rekke arbeidsoppgaver.

Teamleder forteller også om en lignende førstegangsimplementering, der han en dag «bare mottok brukernavn og passord» til styringssystemet. Sett bort ifra dette tok han systemet kjapt i bruk, og begynte å studere prosesser og logge avvik. Han brukte også systemets «forslag til forbedring» funksjon, og la selv inn mange forslag her.

Han forklarer videre at hans innledningsvise engasjement gradvis avtok for systemet. Når han la inn forslag til forbedring uttaler han at «det ikke skjer noe» med forslagene han har lagt inn.

Dette opplevde han som frustrerende, og forslag til forbedring ble stadig mindre brukt. Man kan linke denne episoden opp mot scenarioet «frastøting», som beskriver et system som gradvis glir vekk fordi brukeren ikke har eller ser noen effekt ved det.

Sett bort ifra dette forklarer han at systemet fortsatt blir brukt når han behandler avvik, samt når han sjekker opp i prosesser og prosedyrer.

### 5.3.3 Implementering som suksessfaktor?

Det skilles i teorien mellom 2 ulike måter å implementere styringssystemet, disse er kjent som en mekanisk eller organisk tilnærming. Kort fortalt legger den organiske tilnærmingen et større fokus på lokal tilpasning enn den mekaniske. Undersøkelser viser også at en organisk tilnærming hadde lengre og bedre virkning enn den mekaniske tilnærmingen.

Konserndirektøren påpekte dilemmaet her med de to tilnærmingene. Han forteller at «avdelingene gjorde sine prosesser på sin måte, og det var sterkt eierskap internt til disse i hver enkelt avdeling». Dette mener han gjorde utviklings og implementeringsprosessen enda mer utfordrende. Til tross for sin arkitektrolle i utviklingen understreker han også «viktigheten av eierskap og følelsen av å ha vært med å skape systemet» som kritisk suksessfaktor.

Det blir påpekt at ferdigstillingen av styringssystemet ikke var målstreken, men tvert om *startstreken* for prosjektet med styringssystemet. Og dermed begynnelsen mot å gi det full nytteverdi og funksjon gjennom fullstendig implementering.

I intervjuguiden ble det lagt vekt på prosessrelaterte spørsmål, som blant annet dreide seg om hvorvidt brukerne har fått medvirke til endring av prosessene i systemet. Dette betegnes som en organisk tilnærming til implementeringen. Denne type tilnærming skal i teorien, som nevnt over, være mer effektiv enn den mekaniske når det gjelder langvarig nytte av systemet.

Avdelingslederen har enda ikke vært med på å endre systemet, men har brukt avvik som har kommet inn gjennom systemet til å forme nye systemer i den daglige driften.

«Nei det har jeg ikke gjort. Men vil tilføye at alle avvikene rundt nøkkelsystemet har ført til endring med nytt nøkkelsystem.» Her forteller avdelingslederen om flere avvik som har

kommet inn gjennom systemet angående nøkkelrelaterte saker. Avvikene som har kommet inn som gjelder nøkler har altså medvirket til utviklingen av et nytt nøkkelsystem, som er mer oversiktlig enn det gamle. Man ser her at avdelingslederen har brukt systemets avviksfunksjon til å kartlegge nødvendigheten av å endre seg.

Når driftsleder ble stilt samme spørsmål, uttaler han «at han ikke har gjort det per i dag, men ser at det kan bli en realitet i fremtiden.» Han fortsetter med å fortelle at «mange av styringssystemets prosesser er revidert i 2008, så disse er moden for oppdatering.» Dette støtter igjen den organiske tilpasningen, som åpner for justeringer underveis.

Fra konsernnivå påpekes viktigheten av samarbeid, og man ser at det er tilstrebet å følge en organisk implementering.

#### **5.3.4 Har alle ledd i organisasjonen like stor nytte av systemet?**

Integreringstankekorset poengterer viktigheten av å få systemet inn i organisasjonens daglige virke, og ikke la det bli et element på sidelinjen. Spørsmålet som reiser seg videre vil da være om alle ledd i organisasjonen har like stor nytte av det.

Samtlige av respondentene opplyser at de bruker styringssystemet aktivt i sin arbeidshverdag. I sine respektive posisjoner er det knyttet faste arbeidsoppgaver opp mot styringssystemet.

Teamleder har rolle som avviksbehandler for mobilavdelingen. Dette vil si at han behandler alle avvik som blir sendt innad og fra andre avdelinger knyttet til hans egen.

Driftsleder forteller at han «per i dag bruker systemet som ressursbank for prosesser og gjennomføring av øvelser og inspeksjoner.» Han følger dette opp med at man fortsatt ser en vekslende bruk blant sine medarbeidere på vekternivå. I sin respektive avdeling blir det rapportert svært få avvik inn i styringssystemet.

Han tror dette kan skyldes flere ting rundt systemet og nevner flere faktorer som støtter dette. «Manglende opplæring, usikkerhet angående hva som skal legges inn og tilgjengelighet» påpeker han som hovedgrunner i sin arbeidsgruppe. Vekterne forholder seg også hovedsaklig til kundeinstrukser som ikke er implementert i styringssystemet.

Disse instruksene gjør at majoriteten av eksterne hendelser hos kunde blir loggført på vaktobjekt. «Er det viktige ting tar også vekteren selv kontakt med meg», sier driftslederen. «I tillegg til dette har vekterne egne systemer for loggføring av hendelser på, dette systemet er kjent som NOKSEC og er brukt aktivt i min avdeling.»

«Opplæring vil være en nøkkelfaktor her» sier han avslutningsvis, folk må vite hva de skal rapportere og hvor.

Avdelingslederen er også enig i dette. «Avviksrapporter fra vektere(rapportmal) brukes, disse legges inn på et fellesområde som jeg har tilgang til - styringssystemet brukes til mer driftstekniske ting». Man ser altså at mye avviksrapportering går utenom styringssystemet og dets system. Hadde all rapportering vært integrert i systemet ville man nok sett en større rapporteringsfrekvens fra vekternivå.

Av årsaker til den lite hyppige bruken av systemet på vekternivå lister hun også opplæring som nøkkelfaktor. «I tillegg eksisterer det nok personlige barrierer hos enkelte, og den samlede forståelsen av systemet hos vekterne er nok ikke god nok».

Respondentenes uttalelser angående systemets bruk i seg selv leder oss inn på neste underkapittel. Dette beskriver systemets struktur som suksessfaktor.

## 5.4 Systemets struktur som suksessfaktor?

Med de prosessbaserte spørsmålene i intervjuguiden fulgte det også spørsmål som omhandlet brukernes inntrykk av styringssystemet i praksis. Systemet er for flere av respondentene implementert inn i faste oppgaver blant annet for dokumentering og avviksbehandling, samt loggføring av øvelser og inspeksjoner av arbeidsgruppene.

Som prosessbasert system skal det fokusere på det verdiskapende aktivitetene i organisasjonen. I mobilavdelingen er en av disse utrykning til alarmkunde, der uttrykningstid også inngår som KPI (Key Performance Indicators) tall for avdelingen. Avdelingslederen forteller her om flere avvik som har vært i forbindelse med uttrykningstid.

«Tiltak for å begrense dette har blitt satt inn gjennom en kvalitetslogg der årsak til tidsforbruket beskrives» forteller hun. Den utførende part kan da liste opp hvilke elementer i

prosessen som er kritiske for å forhindre avvik. Videre uttaler hun at «dette gir mer arbeid til alle, men det har vist seg at å sette fokus på området gir gode resultater.»

Det vises altså at avviks og rapporteringsdelen i styringssystemet kan brukes til å avsløre prosesser som ikke gjøres i henhold til kvalitets og prosesskravene man stiller. Nyttene her er at brukerne enklere kan synliggjøre forholdet og sette inn tiltak som kan bedre prosessen.

Teamleder er også enig i dette. «Med systemet kan man også synliggjøre momenter man ellers ikke var klar over kunne være et problem». Eksempelvis kan en utrykning skyldes flere faktorer, for eksempel kan det vise seg at utrykningsenheten er overbelastet og ikke har nok kapasitet til å utføre uttrykningen i henhold til prosessen. Han viser meg også avvikssystemet og avvik som han har lagt inn. «Det eneste som jeg kan påpeke er negativt med avvikssystemet er at det mangler muligheten til å følge et avvik fra start til slutt, og å få innsyn i alle detaljene fra prosessen som foregår.» Å få innsyn i hvordan avviket blir behandlet mener han hadde hjulpet for hans egen læring i avviksprosessen.

For den overordnede styringsfunksjonen fremstiller konserndirektøren systemet som meget nyttig.

«I min nåværende stilling befinner jeg meg på observatør 2 nivået i avvikssystemet, som gjør at jeg daglig overvåker og registrerer hva vi gjør av feil. Jeg får med dette en formening om hvor det trengs å sette inn tiltak.» Systemet fungerer altså som plattform for kvalitet og prosessorientert arbeid. Siden han også har resultatsansvar, hjelper systemet han å se trender og å kontrollere hvem som har kontroll på avdelingen sin.

«Min overordnede rolle er å overvåke at den mest optimale driften blir gjennomført, samt lete etter områder som underpresterer og sette inn tiltak mot disse.» Man bruker systemet til å overvåke prosessene de ulike avdelingene utfører. Avdelinger som underpresterer har da i forbindelse med prosessteorien ikke akseptabel output av prosessene.

«Vi er hele tiden ute etter en driftsoptimalisering og da er vi avhengig av kontinuerlig endring i systemet.» Systemet er vitalt for driftsoptimalisering, man samler blant annet rapporter herfra som legger grunnlaget for ledelsesgjennomgang . «Dette er et systematisk arbeid først og fremst med datainnsamling gjennom flere ulike rapporter som viser hvilken tilstand konsernet er i. Man setter seg så ned å vurderer disse rapportene, ser etter sammenhenger og beslutter og iverksetter tiltak.»

Styringssystemet bidrar med vitale dokumenter som driftsoptimaliseringen baseres på, og er derfor viktig for å oppnå best effektivitet og kvalitet i tjenestene.

## 5.5 Oppsummering

For å kunne underbygge svaret på hvordan styringssystemet fungerer i praksis, har jeg her valgt å sette opp en tabell som viser hovedpunktene med hver suksessfaktor.

<b>Suksess-faktor</b>	<b>Bra</b>	<b>Utfordringer</b>
Endring og motstand	- Endringsprosessen ble gjort effektivt med bruk av forholdsmessig lite ressurser. Kravet om ISO godkjenning ble oppnådd.	- Sterkt eierskap til egne prosesser rundt i avdelingene. Fortsatt eksisterende motstand som viser seg i vekslende bruk av systemet.
Translatør-kompetanse	- Eksempler på utelukkende god idèoverføring, også eksempler på oppfølgende idèoverføring hos respondentene.	- Vanskelig å få til en god idèoverføring i en ellers hektisk hverdag. Driftsoppgaver blir prioritert.
Implementering	- Systemet åpner for en organisk tilnærming, som betyr at medarbeiderne har mulighet for medvirkning til å forme systemet. Alle kan legge inn forslag til forbedring, og ledelsespersonell kan også være med på å endre prosesser.	- Få tid til å endre prosesser og fornye prosedyrer i en ellers hektisk hverdag.
Integrering i alle ledd av organisasjonen.	- Systemet inngår under pålagte oppgaver for personell i lederposisjoner.	- For vektere blir systemet satt i skyggen av andre system for rapportering og annen instruks. Det eksisterer også manglende opplæring hos de fleste vekterne på systemet.

Systemets struktur	- Fungerer som platform for respondentenes faste oppgaver. Hjelper å kartlegge trender og legger grunnlaget for å sette inn tiltak, til stor nytte for brukerne av systemet.	- Enkelte mangler som etterspørres av respondentene. Muligheten til å integrere flere ressurser i styringssystemet, derunder også kundeinstrukser og annet materiale på mikronivå.
--------------------	---	--

## 6 Konklusjon

---

### 6.1 Innledning

Dette kapittelet er delt inn i 2 hoveddeler. Her vil jeg først gå igjennom den faglige konklusjonen av min forskning. Her vil problemstillingen bli besvart, og suksessfaktorene oppsummert. Avslutningsvis har jeg tatt med en egevaluering som beskriver mine egne erfaringer i forskningsprosessen.

### 6.2 Faglig konklusjon

Drøftingsdelen har gått igjennom flere suksessfaktorer for hvordan styringssystemet fungerer i praksis. Svaret på hvordan styringssystemet fungerer i praksis kan forklares som bra, for personell i ledende posisjoner i organisasjonen.

Slik oppsummeringstabellen i drøftingskapittelet viser har jeg gått igjennom flere teoretiske momenter satt opp mot respondentenes erfaringer. Endringsprosessen viste seg å være effektivt gjennomført, og som en nødvendighet av både interne og eksterne årsaker. Det eksterne målet ble kjapt oppnådd – da Nokas ble ISO sertifisert og kunne delta i en stor anbudsrunde. Samtidig var det interne målet om bedre samkjøring og effektivisering såvidt begynt.

Translatørkompetanse viser seg å være en vital suksessfaktor. Her har en respondent fått en meget god idéoverføring og sitter igjen med et godt inntrykk. Hun fikk systemet presentert før



hun ble ansatt, og dette var også en av hovedgrunnene til at hun valgte Nokas som arbeidsgiver. 2 av de andre som var med fra begynnelsen av innføringen av systemet forteller om scenarioer som frikobling og frastøting, men man ser dette har bedret seg med ny idéoverføring av systemet. Det viser seg at nye system lett blir lagt til siden i en ellers hektisk hverdag – så fremt brukerne ikke ser noe spesifikk nytte av dem. Dette kan forklares gjennom dårlig translatørkompetanse som betyr at konseptet ikke blir overført godt nok. At man tar det for gitt at systemet i seg selv vil gi bidrag til reell endring kan også lede til samme scenario.

Videre konkluderes det med at systemet implementeres etter en organisk tilnærming, som betyr at man legger til rette for lokal tilpasning og brukermedvirkning. Enkelte respondenter har endret prosesser og andre ser det blir en realitet i fremtiden. Systemet åpner også for bidrag og forslag til forbedring. På samme tid ser man at ikke hele organisasjonen har like stor nytte av systemet. Vektore på bakkenivå forholder seg til andre systemer for rapportering og dokumentasjon, mange mangler opplæring og det eksisterer også personlige barrierer for bruk av systemet.

Avslutningsvis er systemet i seg selv fremstilt som meget nyttig og funksjonabelt, og det bidrar til respondentenes mulighet til å se problemer og trender. Mindre svakheter blir også nevnt, som manglende tilbakemeldingsfunksjon til avviksbehandleren i avviksdelen. Systemet inneholder også vital informasjon for utvikling av driften, og hjelper konsernledelsen å se status og trender gjennom rapporteringsfunksjonene. Det overordnede instruksverket fungerer støttende for respondentenes arbeidshverdag.

Styringssystemets funksjon i praksis er per i dag bra – men har enkelte utfordringer som må løses for at man skal kunne utnytte dets fulle potensiale.

### **6.3 Personlig egenevaluering**

Styringssystemet i Nokas er et utrolig stort og kompleks system, det var derfor en stor utfordring å avgrense forskningsområdet til de diskuterte suksessfaktorene. I en ideell verden ville man nok også gått dypere inn på de ulike momentene, og også tatt med flere «suksessfaktorer» for systemet.

Med denne oppgaven føler jeg bare å «ha skrappt på overflaten» av styringssystemet og dets funksjon. Det har uansett gitt meg mye verdifull læring om når et slikt system fungerer godt, og hvilke utfordringer som kommer med det. Intervjuprosessen og samtalene med nøkkelpersonellet i Nokas var meget givende. Det var også veldig interessant å høre de forskjellige respondentenes meninger om systemet, siden de alle befinner på forskjellig nivå i organisasjonen.

Om jeg skulle gjort dette igjen ville jeg nok ha avklart problemstillingen mer konkret tidligere i forskningsprosessen. I denne oppgaven var problemstillingen relativt åpen i starten av oppgaven, for så å bli snevret nært oppgavens deadline. For fremtidige studier av styringssystemet kunne jeg også ha tenkt meg å gå mer i dybden på enkelttemaer og ikke bare kartlegge suksessfaktorene. Som nevnt tidligere er systemet utrolig komplisert i praksis, og krever uten tvil mer oppmerksomhet i fremtiden.

Ut i fra min undersøkelse ser jeg flere implikasjoner for ledelsen rundt styringssystemet. For det første opererer Nokas med svært mange systemer og dokumentasjonsbaser. Det kunne her kanskje vært fornuftig å gjennomføre en applikasjonsreduseringsprosess ved å integrere flere system inn i det overordnede styringssystemet. Ved å ha en standard for rapportering i en eksisterende plattform ville det også vært lettere å motivere alle ledd i organisasjonen til å bruke styringssystemet. Dette forutsetter naturlig nok at systemet gir kontinuerlig feedback, og brukerne føler det er givende for deres arbeidsdag.

Videre viser min undersøkelse at man må satse sterkt på innføring, idèoverføring og felles forståelse av systemet. Opplæring vil også være et sentralt tema, man må eliminere usikkerhet rundt systemet og vise brukerne gevinsten av styringssystemet i sitt daglige virke.

Avslutningsvis vil jeg si at dette studiet av styringssystemet i Nokas virkelig vekket min interesse for prosess og kvalitetsorientert arbeid. Studiet gav mersmak, og jeg ser fram til fremtidig forskning og studier av disse temaene.

- Arntzen, E., & Tolsby, J. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke: Vitenskapelig tenkning og metodebruk*. Lillestrøm: Høgskolen i Akershus.
- Hennestad, B., Lunnan, R., Nilsen, S., Lervik, J. E., & Amdam, R. P. (2001). Standardisering - en hemsko for fornyelse? *Magma*, 3
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* . Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O., & Solem, O. (2007). *Logistikkorganisasjoner: Strategi og utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sander, K. (2004). Hva er et forskningsdesign? Retrieved 12.04.12, 2012, from <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2510/1/Hva-er-et-forskningsdesign/Hva-er-et-forskningsdesign.html>

## 8 Vedlegg

---

### 8.1 Intervjuguide

#### *Intro*

1. Ditt navn, stilling og posisjon i konsernet
2. Erfaring i bransjen, hvor lenge og hvilke stillinger?
3. Hva er din utdannelse?

#### *Bakgrunn kvalitetsystem og ISO godkjenning (stilles kun til medlem av konsernledelsen)*

4. Hvordan ble ideen om konseptet Nokas kvalitet utviklet?
5. Hvilken bakgrunn og nødvendighet forelå det for et slikt system?
6. Hvordan gjorde man det før?
7. Hvem utviklet kvalitetssystemet?
8. Hvor trakk du inspirasjon fra for å utvikle dette systemet?
9. Hvilke forkunnskaper hadde du om kvalitetsystemer og ISO9001
10. Hvor mye ressurser krevdes for å utvikle systemet?
11. Var det klare mål og strategier med dette prosjektet?
12. Er prosessene bygget på feedback fra bakkenivå eller bare på intusjon/erfaring fra ledere/konsulentfirma?

#### *Prosess*

13. Hvordan vil du definere et avvik i kvalitetssystemet?
14. Hvilke alvorlighetsgrader av avvik foreligger det og hvordan blir disse respektivt behandlet?
15. Hvordan bruker du kvalitetssystemet i din hverdag?
16. Hvor stor del av din nåværende hverdag går med til kvalitetsrettet arbeid?
17. Hvilke former for rapportering opererer du med i din avdeling? (bare gjennom kvalitetssystemet eller foreligger det andre systemer også?)
18. Kan du beskrive et avvik du har behandlet, som har ført til en endring i prosess/rutine det siste halve året?
19. Hvilke styrker ser du i systemet?
20. Ser du noen svakheter ved kvalitetssystemet?
21. Hvordan blir kvalitetssystemet implementert i oppkjøpte avdelinger?
22. Når og hvor ofte gjennomgår systemet endring/revideringer?
23. Hvilke fremtidsplaner ser du for systemet?

#### *Konklusjon*

24. Har du ellers noe mer på hjertet angående Nokas Kvalitet og kvalitetsrettet arbeid?

